

2. Волков Э. Поколение с национальным лицом. Во Франции среди молодежи растет недовольство политикой мультикультурализма. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.stoletie.ru/print.php?ID=167410>.
3. France, portrait social. [Электронный ресурс]. URL: 2003/2004[http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/hcFPS03d1.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/hcFPS03d1.pdf).
4. The Headscarf in France: Assimilation and Multiculturalism. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wupr.org/2010/12/02/the-headscarf-in-france-assimilation-and-multiculturalism>.
5. Подцероб А. Б. Франция – Магриб: два берега одной реки. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iimes.ru/?p=6029>.
6. Дьяконов К. Б. Особенности интеграции этнических и конфессиональных меньшинств во Франции // Социс. 2008. № 11. С. 83–91.
7. Место Франции в сфере международной миграции трудовых ресурсов. Основные направления и показатели миграции рабочей силы во Франции. [Электронный ресурс]. URL: <http://catalog.fmb.ru/france9.shtml>.

***И. Р. Комарова, Т. Д. Яно***

### **ВНУТРЕННИЙ АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ СТРАНЫ**

В условиях современной социально-экономической модернизации страны, когда становится популярной и востребованной услуга аутсорсинга, позволяющая:

- сконцентрироваться на основной деятельности бизнеса;
- оптимизировать штатную численность персонала;
- повысить качество внутренних услуг за счет профессионализма компании-аутсорсера;
- оптимизировать риски, связанные со сферой трудовых отношений.

Многие предприятия проводят оптимизацию численности персонала, осуществляя передачу каких-либо непрофильных функций компании-провайдеру, обладающему необходимым персоналом для их выполнения.

Следует отметить, что в большинстве случаев, под оптимизацией численности персонала, в первую очередь подразумевается ее сокращение. Существует два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким».

«Жесткий» подход – это классическое сокращение работников: принимается решение об оптимизации штатной численности персонала, выявляются рабочие места, подлежащие сокращению, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные по ТК компенсации (они могут достигать 4, а то и 5 среднемесячных окладов) и увольняют. Таким образом, процедура сокращения происходит довольно быстро, однако недостатков у такого подхода больше, чем достоинств:

- большие финансовые расходы со стороны работодателя;

- риск потерять репутацию надежного работодателя, заботящегося о своем персонале;
- отсутствие гарантии трудоустройства высвобождаемых сотрудников по тем специальностям или профессиям, которые они занимали;
- наличие судебных исков как со стороны обиженных и недовольных работников, так и со стороны профсоюзов;
- ухудшение морального климата в оставшейся части коллектива: жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это, в конечном счете, сказывается на снижении производительности труда.

Под «мягким» методом сокращения численности персонала подразумевают аутплейсмент. Аутплейсмент – это вид услуги, когда компания-работодатель оказывает содействие в трудоустройстве увольняемому персоналу либо за счет собственных сил (внутренний аутплейсмент), либо обратившись за помощью в кадровое агентство (внешний аутплейсмент). Оказание помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам сейчас, когда принято много говорить о социальной ответственности бизнеса, особенно актуально.

Обращение работодателя за помощью в кадровое агентство сопряжено со значительными денежными расходами. Например, стоимость аутплейсмента в случае топ менеджеров доходит до 33 % его годового фонда заработной платы. При этом половина суммы вносится в качестве предоплаты. Для других специальностей цена составляет либо более низкий процент, как правило, 10–15 %, либо представлена в виде фиксированной суммы за одного человека. Поэтому крупным компаниям гораздо выгоднее самостоятельно осуществлять внутренний аутплейсмент, который является наиболее экономичным и рациональным, тем более, что во многих организациях есть все необходимые человеческие и технические ресурсы и возможности для его реализации.

За основу программы по оказанию помощи, в трудоустройстве высвобождаемому персоналу удобно взять общепринятую идею разделения внутреннего аутплейсмента на блоки с целью определения ответственных лиц за обеспечение каждого условного пакета услуг. Выделяют информационный, консультационный и психологический пакеты услуг.

Информационный пакет предполагает подготовку рекомендательных писем, характеристик, помощь в составлении резюме, информирование о правах и гарантиях при увольнении и трудоустройстве, подготовку списка кадровых агентств, служб занятости и фирм с подобными вакансиями.

Консультационный – это консультации по рынку труда и по вопросам трудового законодательства, обучение методам поиска работы и поведению на интервью.

Психологический пакет предполагает наличие отлаженной технологии процедуры увольнения, а также различные виды помощи в преодолении стресса. Весьма эффективно проведение специальных тренингов широкого назначения, ставящих целью не только снятие психологической напряженности, но и обучение поведению в ситуации увольнения.

Базируясь на данной теории, мы разработали проект внутреннего аут-

плейсмента, суть которого заключается в создании Центра по трудоустройству высвобождаемого персонала. Процесс внедрения проекта предполагает следующий алгоритм действий:

1. Принятие решения о проведении самостоятельного консультирования работников по вопросам трудоустройства.

2. Создание рабочей группы по разработке проекта внутреннего аутплейсмента.

3. Принятие решения о создании центра по трудоустройству увольняемых сотрудников, презентация проекта руководству.

4. Разработка кадровой службой для проведения консультирования по трудоустройству и функционирования центра соответствующих документов.

5. Информационная поддержка проекта по трудоустройству высвобождаемых сотрудников, проведение ознакомительных семинаров для участников.

6. Возможная доработка проекта внутреннего аутплейсмента с учетом замечаний.

7. Реализация проекта в виде работы центра по трудоустройству увольняемого персонала.

8. Подведение итогов по прошествии определенного периода времени.

На наш взгляд, для проведения самостоятельного консультирования и трудоустройства сокращаемых работников в компании должны быть разработаны и созданы следующие документы:

1. Положение в области внутреннего аутплейсмента.

2. Приказ о проведении внутреннего аутплейсмента.

3. План проведения аутплейсмента.

4. Список увольняемых работников.

5. Информационные материалы для участников аутплейсмента.

Что касается кадрового обеспечения, то в проекте внутреннего аутплейсмента должны быть задействованы: штатный психолог или менеджер по работе с персоналом, юрист, сотрудник отдела кадрового администрирования и специалисты отдела поиска и подбора персонала.

После того, как организация обеспечит проекту внутреннего аутплейсмента документационную и кадровую поддержку, можно будет переходить к практической части реализации данного мероприятия. Для создания центра по трудоустройству высвобождаемых сотрудников необходимо выделить отдельное помещение в одном из офисов компании и оснастить его всей необходимой техникой: телефоны, компьютеры, факсы, ксероксы и т. д. Работа центра по трудоустройству сокращаемого персонала рассчитана на 2 месяца, мы полагаем, что этого времени вполне достаточно для качественного трудоустройства.

На этапе проведения информационной поддержки проекта и ознакомительных семинаров должен быть составлен график посещений центра по трудоустройству увольняемыми сотрудниками, который необходимо заранее согласовать с их непосредственными и вышестоящими руководителями для того, чтобы не нарушать ход бизнес-процессов.

Программа внутреннего аутплейсмента предполагает пятикратное посещение центра по трудоустройству сокращаемыми работниками:

- во время первого посещения происходит знакомство аутплейсера с кандидатом, обсуждение планов по трудоустройству, комплексная оценка работника, его шансов и возможностей;
- консультирование по вопросам трудового законодательства и особенностей рынка труда будет осуществляться во время второго посещения;
- третье посещение предполагает работу над резюме сокращаемого работника, выбор кадровых агентств и других источников информации о работе, которые будут в дальнейшем задействованы;
- четвертое посещение центра подразумевает обучение кандидата методам самостоятельного поиска работы;
- пятое посещение – знакомство увольняемого сотрудника с особенностями и тонкостями прохождения собеседования, обучение навыкам активной самопрезентации.

Основным результатом после внедрения данного проекта должно стать успешное трудоустройство увольняемых сотрудников на новое место работы. Преимущества внутреннего консультирования для работодателя заключаются:

- в отсутствии значительных денежных затрат;
- в том, что аутплейсеру проще найти подход к сокращаемому работнику так как они являются сотрудниками одной компании, высока вероятность их более близкого знакомства или наличия общих коллег, что повышает со стороны увольняемого уровень доверия и желания сотрудничать;
- легче собрать полную и достоверную информацию о сокращаемом в более сжатые сроки;
- снижается вероятность судебных разбирательств и трудоустройства части высвобождаемых сотрудников в компании-конкуренте.

Еще одно преимущество «цивилизованного» увольнения заключается в том, что оно нацелено сделать процесс расставания сотрудника с организацией как можно менее болезненным и тяжелым, именно поэтому, внутренний аутплейсмент является инструментом «мягкого» увольнения.

Хочется надеяться, что в процессе социально-экономической модернизации страны, в условиях которой все больше компаний, желая снизить издержки производства и оптимизировать штатную численность, прибегают к передаче ряда рабочих функций подрядчикам (аутсорсингу), внутренний аутплейсмент будет по достоинству оценен как эффективная технология трудоустройства сокращаемого персонала.